ESTIMATES

Canadian Centre for Management Development

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: http://publications.pwgsc.gc.ca

Catalogue No. BT31-2/2003-III-90

ISBN 0-660-61825-7

102-05142/

Canadian Centre for Management Development

2002–2003 Estimates

Report on Plans and Priorities

The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

TABLE OF CONTENTS

MESSAGES AND MANAGEMENT REPRESENTATION 1
Minister's Message 1
Management Representation Statement 2

RAISON D'ÊTRE 3
Overview 3
Leadership in Learning 3
Coordinating Learning Activities 4
The CCMD Context 5
Strategic Outcome I: Knowledge Creation 6
Research 6
CCMD International 8
Partnership for International Cooperation 9
Leadership Development 10
Supporting Learning 10
Strategic Outcome II: Knowledge Transfer 11
In-Class Courses 11
Learning Events 14
Computer-Assisted Learning 15
Career Development 16

ORGANIZATION 19
Strategic Outcomes and Business Line 19
Accountability 19
Departmental Planned Spending 20

ANNEX A: FINANCIAL INFORMATION 21
Table A.1: Summary of Transfer Payments 21
Table A.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue 21
Table A.3: Net Cost of Program for the Estimates Year 22

ANNEX B: HORIZONTAL/COLLECTIVE INITIATIVES 23
Table B.1: Knowledge Creation: Horizontal/Collective Initiatives 23

MESSAGES AND MANAGEMENT REPRESENTATION

Minister's Message

In the knowledge-based economy and society, where innovation, knowledge creation and continuous learning are paramount to success, the Government of Canada has placed great importance on a Public Service that is innovative and equipped with the skills needed for the future.

The Canadian Centre for Management Development has a key role to play in supporting Public Service managers as they adapt and enhance existing skills and develop the new capabilities necessary to serve Canada and Canadians in the knowledge age. The Centre is the only legally-mandated corporate institution dedicated to serving the training, development and learning needs of Public Service managers. As such, it is uniquely positioned to also play a leadership role in building a strong corporate culture focused on lifelong learning.

The CCMD Board of Governors has recently submitted its *Five Year Review* and report to Parliament. The priorities and issues identified by the Board create an ambitious plan for CCMD to be a leader in promoting a learning culture in the Public Service, to continue to develop as a world class centre of excellence, and to support Public Service managers in developing and enhancing their skills as leaders serving Canada and Canadians.

I am pleased to present the Centre's Report on Plans and Priorities for the period 2002/2003 - 2004/2005.

Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION ***Report on Plans and Priorities 2002-2003/Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003***	
I submit, for tabling in Parliament, the 2002–2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.	**Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002–2003 du Centre canadien de gestion.**
To the best of my knowledge, the information:	À ma connaissance, les renseignements :
• accurately portrays the mandate, priorities, strategies and planned results of the Canadian Centre for Management Development;	• décrivent fidèlement le mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés du Centre canadien de gestion;
• is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities;*	• sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités;*
• is comprehensive and accurate;	• sont complets et exacts;
• is based on sound underlying departmental information and management systems.	• sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.
I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.	Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.
The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.	Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.
Name/Nom : Date : JAN 3 1 2002	

RAISON D'ÊTRE

Overview

CCMD programs and services work together under a single business line to:

- create a learning culture in the Public Service;
- build the capacity of the Public Service management community; and,
- support the training, development and learning needs of individual Public Service managers.

These objectives are critical in the knowledge-based economy of today, where wealth creation and the well-being of citizens is rooted in people and in their capacity to learn. Just as learning will be key to the future success of nations, so too is it an essential investment in the future of the Public Service of Canada. Learning, and the capacity it unleashes, is key to creating a modern, high quality Public Service and ensuring its continued excellence for the future -- in service delivery and in policy development.

In January 2001, the Speech from the Throne recognized the importance of "a public service equipped with the skills for a knowledge economy and society" and committed to the modernization required to "ensure that the Public Service of Canada is innovative, dynamic and reflective of the diversity of the country". The President of the Treasury Board, Madame Lucienne Robillard, acknowledged in her keynote speech to the Learning Summit -- the first ever Public Service conference focused solely on people -- that "transforming the Public Service into a learning organization is at the heart of its mission and *raison d'être*"(November 2001).

Leadership in Learning

CCMD is well-placed to stimulate and facilitate the evolution of the Public Service into a learning organization and support managers at all levels in meeting the challenges they face in leading, managing, and offering the best possible service and policy advice to Canada and Canadians in the knowledge age. Created in 1991 as a corporate centre for management development, it is the only legally-mandated corporate institution dedicated to supporting the training, development and learning needs of Public Service managers.

The CCMD Board of Governors has indicated that it expects CCMD to go beyond training and development and play a leadership role in creating a learning culture, challenging current practices and promoting best practices. In its recent *Five Year Review* and report to Parliament (www.ccmd-ccg.gc.ca), the Board indicated its view that CCMD will be called upon to play an even greater role in providing leadership in learning in the current and future environment, particularly because it is uniquely positioned to help instill a strong corporate learning culture. This role might be more important today than

ever before given the anticipated rapid upward mobility of managers, evidence of declining interdepartmental mobility, the creation of several new agencies outside the core Public Service, the demographic reality and the external recruitment that will need to take place.

The Board also recognized that CCMD cannot achieve all that needs to be done to promote learning in the Public Service on its own. The Speech from the Throne (January 2001) indicated that "Canada will only realize its full potential by investing aggressively in the skills and talents of its people". The same applies to the Public Service and in the Board's vision, the Public Service of Canada should stand out as a role model for other employers and be recognized for its commitment to innovation and lifelong learning. As part of achieving this vision, the Board endorsed the concept of an integrated approach to the corporate delivery of training, development and learning in the Public Service as an important means of promoting a learning culture and human capital development.

Coordinating Learning Activities

In accordance with the Board's direction, CCMD has been working to provide leadership and support in promoting a learning culture within the Public Service. The Centre's last Report on Plans and Priorities outlined work undertaken on a collective basis, through the deputy minister Learning and Development Committee, as well as the Centre's intention to pursue linkages with training institutes of departments and agencies.

The Learning and Development Committee has continued its work and issued a *Progress Report* last June (www.ccmd-ccg.gc.ca). CCMD has provided leadership and support to the committee and will continue this work throughout the planning period through its research and ongoing management of the committee.

The Network of Learning and Development Institutes was created to build linkages among executives with general management responsibility for learning and development programs in the Public Service. The Network provides a forum to share expertise, undertake joint research projects on issues of common interest, document and disseminate best practices, and provide a more integrated approach to learning. There are currently eighteen members who meet on a monthly basis. If supported, such efforts could lead to a common learning portal, common measurement tools, greater cohesion and better information and knowledge about the Public Service's strategic investment in training, development and learning.

CCMD's Board has also indicated its view that lifelong learning requires a seamless approach to learning between universities/community colleges and the workplace and that this needs to be further developed in the Public Service. The Board has asked CCMD to develop a strategy for partnerships with universities and community colleges in the next year, with a view to progressively implementing it over the next five years. To initiate

this work. CCMD has engaged a Senior Fellow who will be responsible for university and community college relations and will work closely with the Association of Universities and Colleges of Canada and the Association of Community Colleges of Canada on these issues.

The CCMD Context

Over the last several years, CCMD has worked to assume a leadership role in learning and to achieve improved performance through extending its reach and impact. It has done so in the face of declining corporate contributions per participant and an increasing reliance on cost recovery. Last year's Report on Plans and Priorities noted the need to consider re-financing options and the intention to explore options to address the need for modern facilities required to accommodate new programming and learning approaches (special purpose space such as an amphitheatre, computer labs or distance learning rooms).

An interim funding approach has been developed with the Treasury Board Secretariat to relieve constraints imposed by timing of revenues, and interim funding was received in 2001/2002 and 2002/2003 to address some of the most urgent priority learning needs of managers and to begin developing the infrastructure needed to support computer-assisted learning. However, the larger issues of space, the appropriate level of funding to support corporate learning priorities, and the impact of cost recovery on accessibility of programming, remain unresolved.

The Board of Governors noted in its *Five Year Review* and report to Parliament (www.ccmd-ccg.gc.ca) that a proper balance will need to be struck between CCMD's role as a central service provider supporting Public Service-wide knowledge needs and corporate priorities, and its role as a learning centre focussed on the individual learning needs of managers. The Board indicated its intention to explore, in the year ahead, various models, from a departmental model to an agency model, to see how CCMD can best support the individual and collective needs of managers to meet the challenges of their time, and to identify the model best suited to CCMD's future reality.

In addition to internal assessments of key issues affecting CCMD's operations, the Task Force on Modernization of Human Resources Management will also be making recommendations during the planning period and it is recognized that these may have implications for CCMD, its partners and the overall environment surrounding training, development and learning.

Pending such considerations, the Centre will continue to strengthen itself as a centre of excellence in learning, and to serve as a champion for building a learning culture in the Public Service. In serving its clientele of managers, CCMD will continue to develop

common knowledge concepts of Public Service management, and also focus on building individuals' leadership skills and competencies, to ensure the overall excellence of the management cadre. For Canadians, benefits will arise indirectly through the role management plays in ensuring the continued excellence of the services delivered to them.

Strategic Outcome I: Knowledge Creation

A world class centre of excellence in domains such as governance, public sector management, learning and leadership.

Total Planned Spending: $3,225,000

To become a centre of excellence in the range of public sector priorities identified within this strategic outcome requires research, innovation and leadership. A centre of excellence not only remains abreast of current knowledge and practices, but also seeks to understand pressures for change and stays ahead of the curve in addressing those pressures.

Research

CCMD's *action-research program* is one of the primary means of creating relevant and timely knowledge. Action-research involves practitioners, academics and experts working together over a short time period on immediate and critical management issues in the Public Service. These projects make leading edge knowledge available quickly so that it can be applied to the work environment and incorporated into the classroom, learning events and on-line learning products. For the participants of the action-research, benefits occur through engaging in first-hand knowledge creation, as well as the experience of working with a diverse team toward a common purpose, and many have rated the experience as an exceptional learning opportunity.

CCMD's second round of action-research projects are underway. They are focussed on:

- values, ethics and accountability in science and policy in the S&T domain;
- innovation in the public service;
- institutional mechanisms supporting horizontal management;
- internal service delivery; and
- workplace well-being.

These projects will be completed in 2001/2002 and marketed and disseminated in the following fiscal year through print versions, CD-ROM and web-based products, and integration into CCMD's course offerings.

A major challenge for the Centre will be improving the efficiency of the action-research process. In 2002/2003 a new cycle will be established to launch three projects every six months. This will provide a more regular flow of information and allow for greater agility in responding to current issues. The first three projects will consider:

- bilingualism and language of work in federal institutions;
- taking stock of best practices in crisis management; and
- tools and processes of action-learning in different contexts.

CCMD will also make increasing use of its *Fellows Program* to benefit from the knowledge and expertise of highly-experienced individuals from the Public Service, academia, the private sector and elsewhere, who collaborate on research projects and activities related to CCMD's priorities. As noted in the discussion of Coordinating Learning Activities, one key priority in the coming year will be the development of a strategy for partnerships with universities and community colleges. In addition, over the next two years, CCMD Fellows will complete other projects related to governance and public management in areas such as:

- executives in transition (how individuals and organizations cope with the transition to retirement);
- the socio-demographic profile of deputy ministers and the evolving nature of their functions;
- the relationship between the parliamentary control agencies, parliamentarians and the public service and the need to create and sustain a dialogue;
- leading edge practices in innovation and knowledge management; and,
- the nature of public inquiries and Aboriginal law.

The value of these research projects will be judged through feedback and project evaluation, both in terms of the quality of the research, and the extent to which they advance the state of knowledge in governance and public sector management. The action-research model will also be assessed with a view to disseminating, both in Canada and abroad, the Centre's expertise and know-how in designing and managing action-research on public management issues.

CCMD will also continue its practice of convening an annual University Seminar to bring together university teachers and researchers specializing in public management. This event fosters dialogue between the Centre and academics on developments, changes and innovations in the Public Service. The upcoming Seminar will focus on key public policies, management priorities (such as human resources reform), economic context and, the future of research in public administration, including an update on CCMD's research. The Seminar is linked to the Manion Lecture, CCMD's high profile event which brings together top academia and senior federal public servants and features an outstanding

Canadian or international practitioner in public management; in 2002 this will be the South African Minister for Public Service and Administration.

The Centre has adjusted its approach to longer-term research in the last year. After two years of funding exploratory research and dissemination, CCMD concluded that a key vehicle for knowledge creation in governance would be its international activities as well as participation in the Partnership for International Cooperation. The following section provides more detail on these international activities over the course of the planning period.

CCMD International

CCMD has developed an International Program to help make CCMD a world-class centre of excellence in governance and public sector management, and to bring the international dimension to Canadian public servants through CCMD learning opportunities. A new international calendar will permit international students to participate in CCMD courses. Study tours and seminars will be held in developing countries, and staff will participate in international projects and learning events to build the capacity of the public sectors in developing countries as part of Canada's foreign and development assistance programs.

In the coming year, CCMD International will focus on:

- Completion of a strategy for integrating international activities into all CCMD programs including the development of an international network of sister institutions.
- Development of a knowledge management system for the creation, capture and dissemination of international knowledge.
- Participation in Partnership projects.
- Offering, on a cost recovery basis, over 100 seats in 2002/2003 to international students in five courses: Leadership: Reflection & Action, Challenges of Public Policy Development, Leading for Results, Government on-line/IT Awareness, Diversity: Vision and Action.
- Offering, on a cost recovery basis, dedicated CCMD courses to an international clientele during the summer period in Canada and offering the same courses abroad on-site during the year.

Partnership for International Cooperation

As Canada's Public Service is considered to be among the best in the world, other countries are increasingly seeking access to Canadian public sector know-how and best practices. The need for a strategic federal response to an exponential growth in this demand has been identified for many years. The Partnership for International Cooperation, initiated by CCMD, fills this need. It is an important element in developing the Canadian Public Service as a world-class institution to serve Canadians in a global world.

This voluntary partnership was created in April 2000 and is currently comprised of over 40 federal departments, agencies, parliamentary institutions and tribunals. The secretariat to the Partnership, at CCMD, received Treasury Board approval as a three-year pilot project to support the efforts of member institutions to set common policy priorities, exchange information and best practices, and work together on international projects. The Partnership is aimed at offering a single-window access to Canadian public sector knowledge and know-how and provides public servants with the opportunity to compare and evaluate their practices against those of colleagues in other areas of specialization, and to learn from the experience of other countries through study tours, international projects, roundtables among federal departments and sharing of best practices

Over the planning period, the Partnership will encourage a strategic focus in its activities, supported by a review of foreign policy and international development assistance priorities by senior management of DFAIT and CIDA, with senior representatives of partner institutions. Interdepartmental participation to help implement Canada's obligations under the G-8 Summit and the New Initiative for African Development, will also contribute to an overall strategic approach.

The Partnership will also expand its capacity as executing agency for up to ten international projects in governance or public sector management, involving multiple federal institutions and operating on a full cost recovery basis. It is anticipated that up to forty incoming study tours will be hosted in 2002/2003.

Knowledge sharing is a key benefit of the Partnership's operation, and upgrades to its electronic platform, via CCMD, will be pursued to include up to ten thematic modules, based on previous experience. As the Partnership's knowledge base becomes robust in terms of scope and depth, a collaboration to link the Canadian and World Bank systems may be desirable. The Partnership will also work with CCMD to host a series of learning events on international issues for assistant deputy ministers and deputy ministers.

In 2002/2003, an evaluation of the Partnership pilot project will be completed for Treasury Board.

Leadership Development

CCMD will also advance its efforts to become a centre of excellence in public sector leadership and leadership development, and a knowledge centre for best practices in these areas. The Centre will strive to be known for its:

- expertise in leadership and leadership development;
- knowledge of leading edge practices in leadership methods, products and services in Canada and abroad; and,
- contribution to the knowledge base in these areas through the creation and dissemination of new practices.

Establishing and enhancing such expertise is an ongoing challenge for CCMD, as is the ability to apply this knowledge to the needs, existing and anticipated, of leaders in the Public Service. Over the planning period, the Centre will carry out research in support of CCMD's overall approach to leadership development and continued reputation for excellence in this area.

In developing knowledge and understanding of best practices throughout the world, the Centre is always mindful of the need to create a Canadian capacity. CCMD is working to develop Canadian leadership products from practices that are the best in the world and in the coming year will train Canadians to deliver one of its key leadership courses, Leading Transitions, licenced from the Centre for Creative Leadership in the United States.

Supporting Learning

Becoming a learning organization requires a sustained commitment to people as well as continual improvement of performance through new ideas, insight, creativity and innovation. As discussed in the above section, Leadership in Learning, CCMD has been working to play a leadership role in facilitating the transformation of the Public Service into a learning organization. It will continue this work over the planning period through ongoing support to the deputy minister Learning and Development Committee and to the Network of Learning and Development Institutes. Such initiatives are important means of promoting a learning culture throughout the Public Service and building awareness of the importance of lifelong learning.

The Centre will also continue to strengthen itself as centre of excellence in adult education and learning by scanning for best practices in Canada and abroad and ensuring that this knowledge permeates all CCMD activities so that they reflect the most advanced state of the art in adult education and learning.

Strategic Outcome II: Knowledge Transfer

A Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the Knowledge Age.

Total Planned Spending: $22,168,000

In preparing managers for serving in today's knowledge age, CCMD will continue to strive to find improved ways of transferring knowledge to ensure its relevance, timeliness and accessibility. The Centre will do this through a variety of means: in-class courses, learning events, computer-assisted learning, career development programs and publications. Information on CCMD activities can be found on the Centre's website (www.ccmd-ccg.gc.ca).

The key challenges in these knowledge transfer activities will be to maintain a high standard of quality in a cost-effective structure, while also addressing continued relevance, currency of content, and responsiveness to emerging issues. Operating in a cost recovery regime will continue to influence the Centre's decisions on course offerings and investments in design and delivery, as there is always a risk factor in undertaking expenditures that must be covered through revenue generation. The issues this creates for CCMD's future ability to expand its offerings and develop new course material is discussed in the *Five Year Review* and report to Parliament (www.ccmd-ccg.gc.ca).

In general, CCMD measures its success in knowledge transfer through continuous participant feedback and evaluation. A growing base of satisfied customers, colleague referrals and growth in offerings are useful indicators and CCMD will continue to use client surveys and evaluations to gauge progress in this respect. In some cases, additional measurements may be used, and these are noted where applicable.

In-Class Courses

In expanding its reach to all managers of the Public Service, and in seeking to serve both corporate needs and those of individual managers, CCMD will continue to work to develop a curriculum of course offerings targeted to leadership, public administration and career development.

Leadership

CCMD has a strong reputation for excellence in leadership development. In the knowledge age, where innovation and creativity will define success, the ability of Public Service managers to lead effectively and inspirationally will be key to a culture that

encourages, nurtures and benefits from innovation. To support the leadership needs of Public Service managers, CCMD will advance its efforts to become a provider of choice to departments and agencies seeking to equip their executives and managers with the leadership skills necessary to serve effectively and deliver government policies and priorities in the knowledge age.

The CCMD leadership curriculum is based on the belief that leadership consists of many masteries, including the conventional masteries of personal, interpersonal, organizational and contextual, as well as the masteries associated with leading change, creating culture and learning organizations and providing strategic direction. No one course provides all the masteries a leader needs, and CCMD leadership courses are structured in three groups, connected to the strategic challenges facing the Public Service of Canada and the competencies identified for executives:

- foundation courses that assist executives and managers at different levels to begin their leadership development learning journey;
- leading change courses; and,
- strategy-specific courses connected to explicit Public Service strategies.

As indicated in the previous section concerning Knowledge Creation, an ongoing challenge is to ensure these leadership courses reflect the leading trends and best practices in leadership development and management education throughout the world.

Public Administration Programs

Public administration courses are comprised of Advanced Management Courses and the Core Curriculum for Managers. Both areas are undergoing changes commensurate with the rapidly evolving context of the Public Service.

There are two groups of Advanced Management courses targeted to executives and managers. The first is a series of management development courses focused on key competencies leading to shared vision and culture, while the second is centred around specific management functions and associated tools and techniques. In the coming year, three new design products will be added to this group of courses: Building Resilience: Concepts and Techniques for Executives; Risk Management in the Public Service: an Overview; and, Marketing in the Public Service.

The Core Curriculum for Managers provides a corporate perspective to complement department-specific management training related to missions, mandates and business plans. It is designed to ensure that Public Service managers, as a collectivity, benefit from a shared vision, a unity of purpose and a common body of government-specific knowledge.

The first six products of the Core Curriculum were successfully launched in 2001/2002 and two new courses are now being designed: Service Improvement in an E-Government Environment and, Modern Comptrollership: Concepts and Applications. These will be offered early in 2002/2003.

Throughout the planning period, the intention is to continue to offer a wide variety of learning options through the Core Curriculum so that it will evolve and be responsive to the changing learning needs of managers. Addressing corporate priorities through the Core Curriculum is effective, but the ability to quickly adapt and respond to emerging issues is constrained by a lack of funding dedicated to development and design purposes. As noted, such needs will continue to be balanced against revenue generation capability.

E-Government Curriculum

Rapid advances in information and communications technology are creating a revolution in the acquisition, processing, and dissemination of knowledge. This revolution is having dramatic global economic, political, and cultural effects. Although the core responsibilities of future governments will remain unchanged, how these responsibilities are met will differ markedly, likely in ways that cannot be fully anticipated. Public institutions will inevitably transform, taking on entirely new activities while adapting traditional ones. If Canada is to fulfill its potential in the knowledge age, it must continue to equip its Public Service with elevated competencies. If it is to assume the role of a world leader in e-government, now is the time to do so.

The concept of e-government goes beyond providing Canadian citizens with easy access to information and services via the Internet. It extends the use of information and communications technology to enhance participatory democracy and improve cross-department integration. Hence, the Public Service must prepare to transform itself at all levels, and rethink basic questions about evolving citizen-government and intra-government interactions.

The e-Government Curriculum is a new element of CCMD's programs for 2002/2003. It was created by CCMD to help Public Service managers understand, embrace, and implement the enormous changes inherent in the transition to e-Government. Courses in the e-Government Curriculum are presented from the unique perspective of the Public Service. Guest speakers, selected from senior levels of the government and the private sector, consider topical issues in their areas of expertise. Theoretical concepts are reinforced through analysis of case studies drawn from existing e-Government implementations.

The e-Government Curriculum will complement CCMD's programs in Leadership and Public Administration in preparing the Public Service for the knowledge age. While

these learning programs will provide essential support for managers and leaders, this is a starting point. Operating on a cost recovery basis, an ongoing challenge of delivering a relevant and evolving e-government curriculum in this time of critical change will again be the availability of resources.

Learning Events

Learning events provide an opportunity for managers to learn from leading experts and from each other in real time on issues of immediate concern or interest. Learning events differ from in-class training in organization, structure, purpose and duration. They seek to bring the best thinkers and practitioners into "just-in-time" contact with large numbers of Public Service managers. Custom-designed with the Public Service manager in mind, they provide a forum for managers to exchange ideas, transfer knowledge and create new knowledge. Participants can react and learn quickly about an emerging issue or priority.

Learning events represent a high growth area for learning activities at CCMD. Experience over the last two years has shown that learning events can attract thousands of Public Service managers and guest speakers from around the world. The current challenge is to develop the capacity to sustain current momentum by consolidating in-house expertise and establishing effective partnerships in all regions of the country.

A second priority will be to continue to extend the reach and impact of learning events by making them available across the country, live and via modern technology such as webcasting, videoconferencing and business television. The high profile nature of learning events contributes to CCMD's role in developing the Public Service as a learning organization.

Over the planning period, learning events will:

- Build a community of interest and community of practice within the management ranks of the Public Service.
- Develop methodologies and tools to anchor the learning acquired through conferences and seminars.
- Provide learning event support to Public Service-wide initiatives such as Modernization of Human Resources Management, modern comptrollership, government on-line and workplace diversity, seeking to effect cultural change within the management community.
- Open up participation in CCMD learning events to parliamentarians and, where there is mutual interest, to public sector colleagues at the provincial and municipal levels, as a means of effecting cultural change.

Computer-Assisted Learning

Computer-assisted learning holds great promise for promoting learning in the Public Service. While it is clearly not a replacement for other forms of learning, it can complement other methods and play a key role in addressing timeliness, accessibility and convenience for learners.

Employers in the private sector and in other public sectors around the world are increasingly looking to computer-assisted learning for its potential to enhance accessibility and reduce costs. Surveys show that they see the use of this type of learning growing in the near term. The Learning and Development Committee's *Progress Report, June 2001* (www.ccmd-ccg.gc.ca) highlighted the potential benefits of computer-assisted learning and proposed wider access to this learning tool in the Public Service.

As part of its mandate to support the continued learning of leaders in the Public Service, CCMD has created "*Campus e*", a library of on-line courses that covers the subject areas of leadership, managing human performance, strategic planning, risk management, and leading. Users of these on-line courses tell us that on-line learning is effective, the material is applicable to the workplace and relevant to Public Service managers.

Like CCMD, many other departments are also experimenting with the use of on-line learning in their areas of responsibility. For an organization as large as the Public Service of Canada, a coordinated approach to purchasing on-line products could significantly reduce the cost to individual departments and enhance accessibility. As well, it could save departments and agencies the time and cost associated with developing or purchasing learning technologies and reviewing and assessing the relevance of course content.

However, implementing computer-assisted learning solutions across the Public Service is not without obstacles. As the cost-per-user of computer-assisted courses falls dramatically with the number of licences purchased, the benefits accrue to individual learners and departments, while the financial risk is borne by the service provider. In the coming year, CCMD will work with the Treasury Board Secretariat to find ways to maximize cost-effectiveness by capturing the economies of scale that can be achieved through coordinated purchases. This work will be linked with that of the Network of Learning and Development Institutes, which will be exploring the possibility of a Public Service-wide e-learning network, which could include a common learning portal, a library of on-line learning resources and a common technology infrastructure. Through these efforts, a key objective will be to achieve the widest possible access to on-line learning products across the Public Service at the lowest possible cost.

Career Development

CCMD supports corporate, departmental, individual and functional community needs for career development for managers. Corporately, it offers the educational component of the corporate management development programs: the Accelerated Executive Development Program (AEXDP), the Career Assignment Program (CAP) and the Management Trainee Program (MTP).

The level of service provided to these corporate programs is commensurate with the level of corporate funding provided by corporate buyers, including overhead, design and evaluation. A key challenge in operating the educational component of the career development programs will be ensuring a timely, relevant and innovative curriculum in the face of limited resources and increasing numbers of participants.

Last year the AEXDP recruited additional visible minority participants in response to the Perinbaum report on the participation of visible minorities in the Public Service, and these individuals are now being integrated with the third group of AEXDP participants for the learning component. It is anticipated that over the planning period the program will also recruit visible minority participants from outside the Public Service, and they will likely require an orientation to the machinery of government and Public Service culture as part of the learning component.

An independent evaluation of the AEXDP is underway and in the coming year CCMD will need to respond to any recommendations concerning the learning component.

In the case of MTP, participant feedback has indicated that there is a need for greater flexibility in the design and delivery of the learning component. The curriculum has been strengthened by incorporating proven elements of other CCMD courses, and trainees have been provided with access to *Campus-e*.

The Treasury Board Secretariat has just completed a review of the MTP, the results of which will be considered early in 2002/2003. Recommendations concerning the improvement of the learning component of the program will have to be addressed in that context as well.

Beyond the formal programs, CCMD has extended career development learning opportunities through Direxion, the educational component of the CAP, which is now offered to a wider audience of aspiring executives on a cost recovery basis. Its curriculum is intended to reinforce and develop director-level management competencies, providing managers with new techniques, lifelong skills as well as an awareness of Public Service priorities, the socio-economic diversity of Canada, Public Service values and ethics and a focus on service to Canadians.

Last year, in addition to the CAP participants, the Direxion program integrated participants from various executive development programs in the classroom. This allowed for greater availability of course offerings, provided the critical mass of francophone participants to offer the program in French and enriched the overall learning experience of participants through the added diversity.

Over the planning period, CCMD will seek to expand the reach of Direxion, marketing it on a cost recovery basis. In particular, potential partnering opportunities will be explored with departmental and functional communities' executive programs. CCMD will continue to work to determine the most effective role it can play in supporting participants and their lifelong learning, ranging from individual support of participants to development of learning plans or customized products for particular groups of participants.

CCMD also supports deputy ministers, associate deputy ministers and assistant deputy ministers through targeted programs and initiatives focusing on key Public Service priorities, emerging issues and leadership. These programs are designed to enhance their collective role as leaders in serving Canadians and advising the government and will be developed in conjunction with knowledge creation activities, e.g., in the international and research areas.

The corporate programs carry out evaluations on an ongoing basis. In the case of corporate programs, CCMD is working with partners (Treasury Board Secretariat, Public Service Commission) to also track the impact of the program on participants achievement of executive or more senior leadership positions and their relative rate of career advancement in the Public Service.

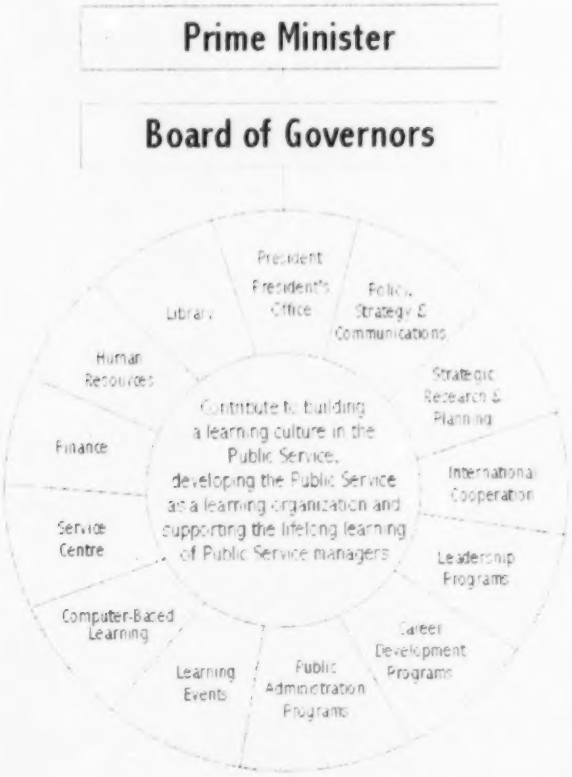
ORGANIZATION

Strategic Outcomes and Business Line

Business Line	Strategic Outcomes		Total
	Knowledge Creation	Knowledge Transfer	
Building the capacity of Public Service management community and supporting learning needs of Public Service managers	$3,225,000	$22,168,000	$25,393,000

Accountability

CCMD carries out its mission through the following accountability structure:



Departmental Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-2002*	**Planned Spending 2002-2003**	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Budgetary Main Estimates (gross)	20,125.0	**25,393.0**	19,425.0	19,425.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	**0**	0	0
Less: Respendable revenue	0	**0**	0	0
Total Main Estimates	20,125.0	**25,393.0**	19,425.0	19,425.0
Adjustments**	5,946.3	**0**	0	0
Net Planned Spending	26,071.3	**25,393.0**	19,425.0	19,425.0
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act* ***	8,000.0	**0**	0	0
Less: Non-Respendable Revenue	0	**7,500.0**	6,143.0	6,143.0
Plus: Cost of services received without charge	1,797.1	**2,016.1**	1,961.7	1,844.3
Net cost of Program	19,868.4	**19,909.1**	15,243.7	15,126.3

Full Time Equivalents**	161	**177**	177	177

Note: Totals include contributions to employee benefit plans.

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, adjustments to revenues, etc.

*** This amount can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue.

**** Full Time Equivalents (FTEs) is a measure of human resources utilization. It does not equal the number of employees working with the organization, which is generally greater than the FTE count.

ANNEX A: FINANCIAL INFORMATION

Table A.1: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-2002	**Planned Spending 2002-2003**	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Grants	0	**0**	0	0
Contributions	175.0	**175.0**	175.0	175.0
Other Transfer Payments	0	**0**	0	0
Total	175.0	**175.0**	175.0	175.0

Table A.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue

Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2001-2002	**Planned Revenue 2002-2003**	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
Respendable Revenue pursuant to Section 29.1 (1) of the Financial Administration Act				
Learning Products and Services	8,000.0	**0**	0	0
Total	8,000.0	**0**	0	0

Non-Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2001-2002	**Planned Revenue 2002-2003**	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
Learning Products and Services	0	**7,500.0**	6,143.0	6,143.0
Total	0	**7,500.0**	6,143.0	6,143.0

Total Respendable and Non-Respendable Revenue	8,000.0	**7,500.0**	6,143.0	6,143.0

Table A.3: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	CCMD
Planned Spending (Main Estimates)	25,393.0
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,392.8
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	609.3
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	14.0
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.0
	2,016.1
Less: Non-Respendable Revenue	7,500.0
2002-2003 Net Program Cost	**19,909.1**

ANNEX B: HORIZONTAL/COLLECTIVE INITIATIVES

Table B.1: Knowledge Creation: Horizontal/Collective Initiatives

Horizontal/Collective Initiative	Goal of the Imitative	Partners	Money Allocated by Partners	Planned Results
Deputy Minister Learning and Development Committee Launched in 1999, ongoing results	To promote a learning culture in the Public Service and build a Public Service learning organization	Leader CCMD 16 federal departments and agencies	In kind contributions In kind contributions	Increased awareness of learning and development as a strategic investment; a Public Service-wide learning culture
Network of Learning and Development Institutes Launched in 2001, ongoing results	Build linkages through, e.g., sharing of expertise, joint research in areas of common interest	Leader: CCMD 17 federal departments and agencies	In kind contributions In kind contributions	Greater cohesion and a more integrated approach to learning in the Public Service.
Partnership for International Cooperation Launched in 2000, ongoing results Funding of three year pilot project to be evaluated in 2002/2003	Build capacity of public sector institutions in other countries through sharing of Canadian expertise Build global knowledge of federal public institutions	Leader: CCMD 42 federal departments, agencies, tribunals and parliamentary institutions	$664,000 In kind contributions	Improved access to federal public sector expertise Increased capacity of federal institutions to deliver international cooperation projects System to capture and disseminate international learning and best practices

BUDGET DES DÉPENSES

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : http://publications.tpsgc.gc.ca

No. de catalogue BT31-2/2003-III-90

ISBN 0-660-61825-7

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses 2002-2003

Rapport sur les plans et les priorités

Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGES ET DÉCLARATION DE LA DIRECTION 1
Message 1
Déclaration de la direction 2

RAISON D'ÊTRE 3
Aperçu 3
Leadership en matière d'apprentissage 3
Coordination des activités 4
Contexte du CCG 5
Résultat stratégique I : Création du savoir 6
Recherche 7
CCG International 9
Partenaires pour la coopération internationale 10
Développement du leadership 11
Soutenir l'apprentissage 12
Résultat stratégique II : Transfert du savoir 12
Cours en classe 13
Événements d'apprentissage 16
Apprentissage assisté par ordinateur 17
Perfectionnement professionnel 18

ORGANISATION 21
Résultats stratégiques et secteur d'activités 21
Responsabilité 21
Dépenses prévues du CCG 22

ANNEXE A : INFORMATION FINANCIÈRE 23
Tableau A.1 : Résumé des paiements de transfert 23
Tableau A.2 : Source des recettes disponibles et non disponibles 23
Tableau A.3 : Coût net du programme pour l'exercice budgétaire 24

ANNEXE B : PROJETS HORIZONTAUX ET COLLECTIFS 25
Tableau B.1 : Création du savoir : projets horizontaux et collectifs 25

MESSAGES ET DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Message du Ministre

Dans une économie et une société du savoir, où l'innovation, la création de connaissances et l'apprentissage continu sont les garants du succès, le gouvernement du Canada mise énormément sur une fonction publique novatrice qui soit déjà dotée des compétences qu'on recherchera demain.

Le Centre canadien de gestion (CCG) joue un rôle de premier plan auprès des cadres de la fonction publique afin qu'ils adaptent et améliorent leurs compétences actuelles, et acquièrent celles qui s'imposent désormais pour bien servir les Canadiens et les Canadiennes dans l'ère du savoir. Le Centre est le seul organisme dont la mission de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires est enchâssée dans la loi. Aussi occupe-t-il une position idéale pour assurer le leadership dans la transmission d'une culture organisationnelle vivante, axée sur l'acquisition continue du savoir.

Le conseil d'administration du CCG a récemment remis au Parlement son *Plan quinquennal*. Comme en témoignent les priorités et les enjeux cernés par le conseil d'administration, c'est un programme ambitieux que devra mettre en œuvre le CCG pour continuer de promouvoir une culture d'apprentissage dans la fonction publique, demeurer un centre d'excellence de réputation mondiale et soutenir les gestionnaires désireux de se perfectionner et de parfaire leurs aptitudes au profit des Canadiens et des Canadiennes.

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* du CCG pour la période de 2002-2003 à 2004-2005.

Déclaration de la direction

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION *Report on Plans and Priorities 2002-2003/Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003*	
I submit, for tabling in Parliament, the 2002–2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.	Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2002–2003 du Centre canadien de gestion.
To the best of my knowledge, the information: • accurately portrays the mandate, priorities, strategies and planned results of the Canadian Centre for Management Development; • is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities;* • is comprehensive and accurate; • is based on sound underlying departmental information and management systems.	À ma connaissance, les renseignements : • décrivent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés du Centre canadien de gestion; • sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités;* • sont complets et exacts; • sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.
I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.	Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.
The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.	Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.
Name/Nom : Date : JAN 3 1 2002	

RAISON D'ÊTRE

Aperçu

Les programmes et les services du CCG forment un secteur d'activité ciblé sur :

- la création d'une culture d'apprentissage dans la fonction publique;
- le renforcement des compétences réflectives des gestionnaires de la fonction publique;
- la réponse aux besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage de chacun des gestionnaires de la fonction publique.

L'atteinte de ces objectifs est une condition *sine qua non* de succès dans l'économie du savoir d'aujourd'hui, où la création de richesses et le bien-être des citoyens sont tributaires des efforts personnels et de la faculté d'apprendre. L'apprentissage, perçu comme la clé de la réussite future des pays, se présente aujourd'hui comme un investissement sûr dans l'avenir de la fonction publique canadienne. C'est par lui, et les capacités qui en découlent, que notre pays pourra se doter d'une fonction publique haut de gamme, moderne et apte à lui promettre l'excellence dans la prestation de services et l'élaboration de politiques.

Le discours du Trône publié en janvier 2001 a déjà insisté sur l'importance d'une « fonction publique dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir », s'engageant dans la voie de la modernisation pour veiller à ce que « l'innovation et le dynamisme [soient] les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne ». La présidente du Conseil du Trésor, M^me^ Lucienne Robillard, abondait dans le même sens dans son discours liminaire prononcé lors du Sommet de l'apprentissage - la toute première conférence de la fonction publique uniquement axée sur ses gens - en indiquant que « faire de la fonction publique du Canada une organisation axée sur l'apprentissage va au coeur de sa mission et de sa raison d'être. » (novembre 2001).

Leadership en matière d'apprentissage

Le CCG occupe une position de choix pour favoriser la transition de la fonction publique vers une organisation apprenante et, ce faisant, aider les gestionnaires de tous les échelons à relever les défis que posent l'administration, la gestion et la prestation des meilleurs services et conseils qui soient à l'intention des Canadiens et des Canadiennes en cette ère du savoir. Fondé en 1991 en tant que centre de perfectionnement en gestion, le CCG est le seul organisme dont la mission de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires est enchâssée dans la loi.

Le conseil d'administration du CCG a fait part de son désir de voir celui-ci viser davantage que les activités de formation et de perfectionnement, et devenir le chef de file dans la transmission d'une nouvelle culture axée sur l'apprentissage, en osant remettre en question les méthodes actuelles et proposer des pratiques exemplaires. Dans son récent *Examen quinquennal et rapport au Parlement* (www.ccmd-ccg.gc.ca), présenté au Parlement au début de 2002, le conseil d'administration faisait valoir que le CCG serait appelé, tôt ou tard, à exercer un leadership encore plus important en matière d'apprentissage en raison de la position particulière qu'il tient, idéale pour devenir le fer de lance d'une culture d'apprentissage vivante. C'est aujourd'hui même que cette fonction pourrait s'avérer la plus importante, compte tenu de l'ascension rapide qu'on prévoit chez les gestionnaires, un phénomène appelé à s'amplifier en raison de la baisse de la mobilité interministérielle, de la création de plusieurs nouveaux organismes parallèles à la fonction publique, des tendances démographiques et du recrutement incontournable de ressources externes.

Le conseil d'administration a également reconnu qu'il serait impossible que le CCG puisse accomplir à lui seul la promotion de l'apprentissage dans la fonction publique. Dans le discours du Trône de janvier 2001, le gouvernement mentionnait que « le Canada ne réalisera son plein potentiel que dans la mesure où il investira à plein régime dans les compétences et le talent des Canadiens ». C'est la même logique qui s'applique à la fonction publique et à la vision du conseil d'administration : la fonction publique canadienne doit se poser en modèle auprès des autres employeurs, et être reconnue pour son engagement en faveur de l'innovation et de l'apprentissage permanent. Dans cette optique, le conseil d'administration n'a pas hésité à approuver le concept d'une approche intégrée pour la prestation de services de formation, de perfectionnement et d'apprentissage dans la fonction publique, voyant là un moyen privilégié de promouvoir une culture d'apprentissage et le développement du capital humain.

Coordination des activités

Suivant la direction indiquée par son conseil d'administration, le CCG s'efforce d'exercer son leadership dans la promotion d'une culture d'apprentissage en soutenant les efforts en ce sens dans la fonction publique. Le dernier *Rapport sur les plans et priorités* du Centre présentait les projets entrepris selon une approche collective, par l'intermédiaire du Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, en plus de communiquer l'intention du CCG de maintenir des liens avec les instituts de formation des ministères et des organismes.

Depuis lors, le Comité sur l'apprentissage et le développement n'a pas arrêté la réflexion et a publié, en juin dernier, un *Rapport provisoire*, qu'on peut consulter à l'adresse : www.ccmd-ccg.gc.ca. Le CCG a conseillé et soutenu ce comité, et continuera de le faire tout au long de la présente période de planification, par des activités de recherche et d'administration.

Pour sa part, le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement a vu le jour afin de créer des liens entre les directeurs d'instituts responsables de l'administration générale des programmes d'apprentissage et de perfectionnement destinés à la fonction publique. Le Réseau fournit une tribune pour partager les connaissances, entreprendre des projets conjoints sur des sujets d'intérêt commun, documenter et diffuser les pratiques exemplaires, et proposer une méthode d'apprentissage plus intégrée. Il comporte actuellement 18 membres qui se rencontrent tous les mois. S'ils étaient appuyés, ces efforts pourraient aboutir à la création d'un portail et d'outils de mesure communs ainsi qu'à une cohésion, une information et une compréhension meilleures relativement aux investissements stratégiques que la fonction publique doit effectuer dans la formation, le perfectionnement et l'apprentissage.

Le CCG a défendu son point de vue quant à la nécessité d'opter pour une approche intégrée en matière d'apprentissage entre, d'une part, les universités et les collèges et, d'autre part, le milieu du travail - une approche qu'on aurait intérêt à promouvoir davantage dans la fonction publique. Le conseil d'administration a demandé au CCG d'élaborer une stratégie de partenariat avec les universités et les collèges, et ce, dès cette année en vue d'une mise en œuvre progressive sur cinq ans. Pour donner le coup d'envoi à ce projet, le CCG a recouru aux services d'un collaborateur émérite. Celui-ci aura pour mandat de faciliter l'établissement de liens avec les universités et les collèges, en collaboration étroite avec l'Association des universités et collèges du Canada et l'Association des collèges communautaires du Canada.

Contexte du CCG

Ces dernières années, le CCG s'est appliqué à jouer son rôle de leader en matière d'apprentissage et, visant une sensibilisation et des répercussions accrues, à atteindre de meilleurs résultats. Il y est parvenu malgré le déclin des contributions individuelles et l'augmentation des activités de recouvrement des coûts. Le *Rapport sur les plans et priorités* de l'an dernier a relevé le besoin de considérer des options de refinancement, notamment pour combler le besoin d'installations modernes et offrir de nouveaux programmes et des méthodes différentes (p. ex., des pièces réservées à des fins particulières, comme des amphithéâtres, des laboratoires d'informatique ou des salles de classe à distance).

De concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le CCG a mis au point une stratégie de financement pour pallier les contraintes du calendrier de recettes. Il a d'ailleurs reçu des fonds temporaires, pour la période de 2001-2002 à 2002-2003, afin de combler les besoins les plus urgents en matière d'apprentissage et de commencer à bâtir l'infrastructure nécessaire à l'apprentissage assisté par ordinateur. Toutefois, certains problèmes plus importants, comme l'espace, le niveau de financement approprié pour

respecter les priorités du CCG et les effets des activités de recouvrement des coûts sur l'accessibilité, ne sont toujours pas résolus.

Dans son *Examen quinquennal et rapport au Parlement* (www.ccmd-ccg.gc.ca), le conseil d'administration plaide en faveur d'un juste équilibre entre le rôle du CCG en tant que fournisseur de services axés sur les besoins généraux de la fonction publique en matière de savoir et les priorités organisationnelles, et sa fonction de centre d'apprentissage s'efforçant de combler les besoins personnels de gestionnaires désireux d'apprendre. À cet égard, le conseil a annoncé son intention d'étudier, au cours de la prochaine année, divers modèles conçus pour des ministères ou des organismes, afin de discerner la façon dont le CCG pourrait le mieux répondre aux besoins personnels et collectifs des gestionnaires et les outiller pour relever leurs défis actuels, et de définir l'approche la plus appropriée pour l'avenir.

En plus d'évaluer à l'interne quelques-uns des enjeux clés touchant le CCG, le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines formulera, au cours de la période de planification, des recommandations dont on sait qu'elles influeront sur le CCG, ses partenaires et toutes les activités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage.

Dans l'attente de ces recommandations, le Centre poursuivra ses efforts pour se parfaire et agir à titre de maître d'œuvre dans la promotion d'une culture d'apprentissage. Au service de sa clientèle de gestionnaires, le CCG continuera d'élaborer des notions communes pour la gestion de la fonction publique, et mettra l'accent sur la transmission des habiletés et des compétences personnelles en leadership. Il s'assurera ainsi de l'excellence globale du cadre de gestion public. Ces efforts profiteront indirectement aux Canadiens et aux Canadiennes, car une saine gestion est essentielle au maintien de la qualité des services qui leur sont destinés.

Résultat stratégique I : Création du savoir

Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.

Total des dépenses planifiées : 3 225 000 $

Pour devenir un centre d'excellence dans les secteurs prioritaires de la fonction publique cernés dans ce résultat stratégique, il faut de la recherche, de l'innovation et du leadership. Un centre d'excellence doit non seulement se tenir au courant des toutes dernières connaissances et pratiques, mais également chercher à comprendre les pressions pour le changement et devancer ces pressions en se préparant à satisfaire les besoins avant

même qu'ils ne soient formulés.

Recherche

Un des principaux moyens pour le CCG de créer un savoir pertinent en temps opportun est son programme de recherche-action. Ce programme rassemble, pour une courte période de temps, des praticiens, des universitaires et des experts qui se penchent sur des questions cruciales et pressantes pour les gestionnaires de la fonction publique. Ces projets génèrent des connaissances de pointe qui peuvent être utilisées immédiatement dans le milieu de travail et intégrées aux cours en classe, aux événements d'apprentissage ou aux produits d'apprentissage en direct. Les participants apprécient la possibilité de participer activement à la création de savoir ainsi que l'expérience de travail au sein d'une équipe diversifiée qui axe ses efforts vers l'atteinte d'un objectif commun. Un grand nombre de participants ont qualifié d'exceptionnelle cette occasion d'apprentissage.

La deuxième série de tables rondes de recherche-action du CCG est en cours. Elle porte sur les thèmes suivants :

- les valeurs, l'éthique et la reddition de comptes dans les secteurs des sciences et des politiques pour le domaine des sciences et des technologies;
- l'innovation dans la fonction publique;
- les mécanismes institutionnels pour la gestion horizontale;
- les services internes;
- le bien-être en milieu de travail.

Ces projets s'achèveront en 2001-2002 et on en diffusera les résultats au cours de l'exercice suivant sous la forme de documents imprimés, sur Internet et sur CD-ROM. Les résultats seront également intégrés aux cours offerts par le CCG.

Un des principaux défis pour le Centre sera d'améliorer l'efficacité du processus de recherche-action. Au cours de l'exercice 2002-2003, le CCG établira un nouveau cycle visant à lancer trois projets tous les six mois. Cela permettra d'augmenter la régularité de la diffusion de l'information et la souplesse de la réponse aux questions pressantes. Les trois premiers projets porteront :

- sur le bilinguisme et la langue de travail dans les institutions fédérales;
- sur l'établissement d'un inventaire des pratiques exemplaires dans la gestion des crises;
- sur les instruments et les processus d'apprentissage-action dans divers contextes.

Le CCG aura de plus en plus recours à son Programme de chargés d'études pour recueillir

les connaissances et le savoir-faire de personnes hautement qualifiées de la fonction publique, du milieu universitaire, du secteur privé et d'ailleurs. Ces personnes collaborent à des projets de recherche et autres activités liées aux priorités du CCG. Comme nous l'avons mentionné dans la section sur la coordination des activités d'apprentissage, une des priorités du CCG au cours de l'exercice à venir sera d'élaborer une stratégie de partenariat avec les universités et les collèges communautaires. En outre, au cours des deux prochaines années, le Programme de chargés d'études du CCG mènera à bien d'autres projets sur la gouvernance et la gestion publique dans des domaines comme :

- la transition des cadres (comment les personnes et les organisations composent avec la transition vers la retraite);
- le profil socio-démographique des sous-ministres et l'évolution de leurs fonctions;
- la relation entre les organismes de contrôle parlementaires, les députés et la fonction publique ainsi que la nécessité d'établir et d'entretenir un dialogue;
- les pratiques de pointe en gestion du savoir et de l'innovation;
- la nature des enquêtes publiques et des lois touchant les Autochtones.

C'est grâce à des commentaires et à l'évaluation des projets qu'on pourra juger de la valeur de ces projets, tant en fonction de la qualité de la recherche que de la contribution à l'avancement des connaissances dans les domaines de la gouvernance et de la gestion dans le secteur public. On évaluera également le modèle de recherche-action en vue de diffuser, tant au Canada qu'à l'étranger, le savoir-faire du Centre en ce qui a trait à la conception et à l'administration de la recherche-action sur des questions de gestion publique.

Le CCG continuera aussi de rassembler des enseignants et des chercheurs universitaires spécialistes de la gestion publique dans le cadre de son séminaire universitaire annuel. Cet événement favorise le dialogue entre le Centre et les universitaires sur les développements, les changements et l'innovation dans la fonction publique. Le prochain séminaire portera surtout sur les principales politiques publiques, les priorités en matière de gestion (comme la réforme des ressources humaines), le contexte économique et l'avenir de la recherche en administration publique, y compris une mise à jour sur la recherche du CCG. Le séminaire universitaire est relié à la conférence John L. Manion, cette rencontre de grande renommée du CCG qui rassemble les universitaires les plus connus et les cadres supérieurs fédéraux, et met en vedette un praticien exceptionnel, canadien ou étranger, de l'administration publique. En 2002, cette personne sera le ministre sud-africain de la fonction publique et de l'administration.

L'an dernier, le Centre a modifié son approche de la recherche pour une recherche à plus long terme. Après avoir investi pendant deux ans dans la recherche exploratoire et la diffusion, le CCG en est venu à la conclusion qu'un des instruments clés pour la création de connaissances sur la gouvernance serait ses activités internationales et sa participation

au programme Partenaires pour la coopération internationale. La partie ci-dessous comprend des renseignements plus détaillés sur les activités internationales prévues pendant la période de planification.

CCG International

Le CCG a mis sur pied un Programme international afin de devenir un centre d'excellence de calibre mondial dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public, et d'ajouter une dimension internationale aux possibilités d'apprentissage qu'il offre aux employés de l'État canadiens. Un nouveau programme international de cours permettra à des étudiants étrangers de participer aux cours du CCG. Le CCG International organisera des visites d'études et des séminaires dans des pays en développement, et le personnel participera à des projets internationaux et à des événements d'apprentissage afin de renforcer les capacités du secteur public des pays en développement. Tout cela fera partie des programmes étrangers et d'aide au développement du Canada.

Au cours de l'année qui vient, le CCG International insistera sur les éléments suivants :

- terminer une stratégie d'intégration des activités internationales aux programmes du CCG, y compris la création d'un réseau international d'institutions ayant une mission semblable à celle du CCG;

- développer un système de gestion du savoir visant à créer, à recueillir et à diffuser le savoir international;

- participer à des projets de partenariat;

- offrir à des étudiants internationaux, sur une base de recouvrement des coûts, plus de 100 places dans les cinq cours suivants pour l'exercice 2002-2003 : Leadership : réflexion et action; Les défis de l'élaboration des politiques publiques; Leadership axé sur les résultats; Gouvernement électronique; La diversité : vision et action;

- offrir à une clientèle internationale, sur une base de recouvrement des coûts, des cours du CCG sélectionnés, au Canada pendant l'été ainsi qu'à l'étranger pendant le reste de l'année.

Partenaires pour la coopération internationale

La fonction publique canadienne a la réputation d'être l'une des meilleures au monde. Par conséquent, un nombre croissant de pays cherchent à accéder à son savoir-faire et à ses pratiques exemplaires. Depuis déjà bon nombre d'années, l'administration fédérale a compris qu'elle devait trouver une réponse stratégique à cette demande en pleine croissance. Le programme Partenaires pour la coopération internationale du CCG satisfait ce besoin et constitue un des éléments importants qui permettront à la fonction publique canadienne de devenir une institution de calibre international capable de bien servir les Canadiens et les Canadiennes dans un contexte de mondialisation.

Ce partenariat à caractère bénévole a été établi en avril 2000. Plus de 40 ministères, organismes, tribunaux fédéraux et institutions parlementaires y participent actuellement. Le secrétariat du partenariat, hébergé par le CCG, a reçu l'autorisation du Conseil du Trésor pour un projet pilote de trois ans visant à soutenir les efforts des institutions membres pour définir des priorités stratégiques communes, partager l'information et les pratiques exemplaires, et travailler de concert aux projets internationaux. Partenaires se veut un guichet unique pour ceux qui désirent accéder au savoir-faire et aux connaissances du secteur public canadien et offre aux employés de l'État la possibilité de comparer et d'évaluer leurs pratiques à la lumière de celles de leurs collègues dans leur domaine de spécialisation. Les employés de l'État peuvent également tirer profit de l'expérience des autres pays en participant à des visites d'études, à des projets internationaux, à des tables rondes avec les ministères fédéraux et à un partage de l'information sur les pratiques exemplaires.

Pendant la période de planification, le programme encouragera un ciblage stratégique de ses activités, appuyé par un examen de la politique étrangère et des priorités en matière d'aide au développement international, effectué par de cadres supérieurs du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ainsi que de hauts représentants des institutions partenaires. Plusieurs ministères participeront en outre à la mise en oeuvre des engagements du Canada en vertu du Sommet du Groupe des Huit (G-8) et du nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, contribuant ainsi à l'approche stratégique globale.

Partenaires voudra en outre élargir sa capacité à titre d'organisme d'exécution dans le cadre de dix projets au plus sur la gouvernance ou la gestion publique auxquels participeront de nombreuses institutions fédérales et qui fonctionneront sur une base de recouvrement des coûts. On s'attend à accueillir jusqu'à quarante groupes en visite d'étude en 2002-2003.

Le partage du savoir est un des plus précieux avantages du programme Partenaires pour la

coopération internationale. Pour encourager ce partage, on prévoit une mise à niveau de la plate-forme électronique du groupe, sous les auspices du CCG, afin d'inclure jusqu'à dix modules thématiques fondés sur les expériences précédentes. Au fur et à mesure que la base de connaissances s'enrichira, tant en termes de portée que de profondeur, il deviendra de plus en plus intéressant d'établir une collaboration pour relier le système canadien et celui de la Banque mondiale. Partenaires travaillera aussi de concert avec le CCG pour accueillir un ensemble d'événements d'apprentissage à l'intention des sous-ministres et des sous-ministres adjoints sur des questions internationales.

Une évaluation du projet pilote Partenaires pour la coopération internationale sera effectuée en 2002-2003 pour le compte du Conseil du Trésor.

Développement du leadership

Le CCG poursuivra également ses efforts pour devenir un centre d'excellence dans les secteurs du leadership et du développement du leadership, ainsi qu'un centre du savoir sur les pratiques exemplaires dans ces domaines. Il cherchera à faire connaître :

- son expertise en leadership et en développement du leadership;
- ses connaissances des pratiques de pointe quant aux méthodes, produits et services de leadership, au Canada et à l'étranger;
- sa contribution à la base de connaissances dans ces domaines grâce à la création et à la diffusion de nouvelles pratiques.

La création et l'amélioration de cette expertise est un défi permanent pour le CCG, tout comme la nécessité d'adapter ces connaissances aux besoins, actuels ou prévus, des leaders de la fonction publique. Durant la période de planification, le Centre mènera des recherches visant à appuyer l'approche générale du CCG à l'égard du développement du leadership et à consolider sa réputation déjà excellente dans ce domaine.

Dans ses efforts pour développer le savoir et la compréhension des pratiques exemplaires à la grandeur du globe, le Centre n'oublie cependant pas le besoin d'élargir la capacité du Canada. Le CCG travaille actuellement au développement de produits canadiens sur le leadership à partir des meilleures pratiques au monde. Au cours au prochain exercice, il formera des Canadiens et des Canadiennes qui pourront ainsi donner un de ses principaux cours sur le leadership, Le leadership en période de transition, dont il a obtenu les droits de diffusion du Centre for Creative Leadership des États-Unis.

Soutenir l'apprentissage

Devenir une organisation apprenante nécessite un engagement soutenu à l'égard des personnes et l'amélioration permanente du rendement grâce à une bonne dose d'idées nouvelles, de réflexion, de créativité et d'innovation. Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente sur le Leadership dans l'apprentissage, le CCG n'a pas ménagé ses efforts pour assumer un rôle de leadership et faciliter la transformation de la fonction publique en organisation apprenante. Il poursuivra ce travail tout au long de la période de planification en continuant de soutenir le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement. Ces deux groupes sont d'importants moyens de promouvoir la culture de l'apprentissage dans toute la fonction publique et de sensibiliser les gestionnaires à l'importance de l'apprentissage continu.

Le Centre poursuivra également ses efforts pour rehausser sa réputation de centre d'excellence pour l'éducation des adultes en examinant les meilleures pratiques canadiennes et étrangères et en veillant à ce que ce savoir imprègne toutes les activités du CCG afin que tous puissent profiter des techniques de pointe en ce qui a trait à l'apprentissage et à l'éducation des adultes.

Résultat stratégique II : Transfert du savoir

Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.

Total des dépenses planifiées : 22 168 000 $

En vue de préparer les gestionnaires à servir en cette ère du savoir, le CCG ne comptera pas ses efforts pour assurer le meilleur transfert possible du savoir en veillant à la pertinence, au caractère opportun et à l'accessibilité de ce savoir. À ces fins, le Centre utilisera un large éventail de moyens : des cours en classe, des événements d'apprentissage, l'apprentissage assisté par ordinateur, des programmes de perfectionnement professionnel et des publications. Pour plus de détails sur les activités du CCG, voir le site Web du Centre à l'adresse www.ccmd-ccg.gc.ca.

Le principal défi de ces activités de transfert du savoir consistera à conserver des normes élevées de qualité dans une structure rentable, sans oublier de tenir compte d'éléments importants comme la pertinence, l'actualisation du contenu et la souplesse de réaction aux questions émergentes. Le fait de devoir fonctionner sur une base de recouvrement des coûts aura encore une incidence sur les décisions du Centre quant aux programmes offerts et aux investissements dans la conception et la mise en oeuvre, car des facteurs de risque

sont toujours présents dans ce contexte. Ces questions ainsi que leur incidence sur la capacité du CCG d'élargir l'éventail de ses cours et d'élaborer d'autre matériel pédagogique sont abordées dans *l'Examen quinquennal et rapport au Parlement* (www.ccmd-ccg.gc.ca).

En général, le CCG prend le pouls de sa réussite grâce aux commentaires des participants et à des évaluations. Un bassin croissant de clients satisfaits, de nouveaux clients dirigés vers le CCG par des collègues et un nombre grandissant de cours offerts sont des indicateurs utiles. Le CCG comptera encore sur des évaluations et des sondages auprès de la clientèle pour jauger ses progrès dans ce domaine. Dans certains cas, il pourra avoir recours à d'autres instruments de mesure que nous signalerons au passage.

Cours en classe

Dans un souci d'étendre son action à tous les gestionnaires de la fonction publique et de satisfaire à la fois les besoins des organisations et ceux des gestionnaires, le CCG continuera de travailler à l'élaboration d'un programme de cours sur le leadership, l'administration publique et le perfectionnement professionnel.

Leadership

Le CCG jouit d'une solide réputation d'excellence dans le développement du leadership. En cet ère du savoir, où l'innovation et la créativité sont les garantes du succès, la capacité des gestionnaires de la fonction publique de prendre les rênes avec efficacité et inspiration constitue l'élément essentiel d'une culture qui encourage et nourrit l'innovation, et qui en profite. Pour soutenir les besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière de leadership, le CCG intensifiera ses efforts pour devenir un fournisseur de choix auprès des ministères et organismes fédéraux qui cherchent à donner à leurs cadres et gestionnaires les aptitudes de leadership dont ils ont besoin pour mettre en œuvre et servir efficacement les politiques et les priorités gouvernementales d'aujourd'hui.

Le programme de leadership du CCG part de l'idée que le leadership recoupe de nombreuses compétences, y compris la maîtrise de soi, des relations interpersonnelles, de l'organisation et du contexte, en plus des compétences associées à la prise en charge du changement, à la création d'une culture d'apprentissage et aux organisations apprenantes, sans oublier la capacité d'imprimer une orientation stratégique. Un seul cours ne suffit pas à acquérir toutes les compétences dont un apprenant a besoin, et les cours du CCG sur le leadership sont répartis selon trois groupes en fonction des défis stratégiques que doit relever la fonction publique du Canada et des compétences dont devront faire preuve les cadres de direction pour réussir à l'avenir :

- Cours de base qui mettent les cadres de direction et les gestionnaires de différents niveaux sur la voie du leadership et du développement professionnel dans ce domaine;
- Cours sur la prise en charge du changement;
- Cours rattachés à des stratégies précises de la fonction publique.

Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente sur la création du savoir, une des difficultés auxquelles le CCG est continuellement en butte est de s'assurer que ses cours sur le leadership tiennent compte des tendances essentielles et des pratiques exemplaires du domaine du développement du leadership et de l'éducation en gestion dans le monde entier.

Programmes d'administration publique

Les cours d'administration publique comprennent les cours de gestion avancés et les cours du programme de base pour gestionnaires. Or, ces deux séries de cours sont en pleine transformation, sous l'influence de l'évolution rapide de la fonction publique.

Il existe deux catégories de cours de gestion avancés pour les cadres supérieurs et les gestionnaires intermédiaires. La première réunit les cours de perfectionnement en gestion qui portent principalement sur les compétences clés et mènent à une vision et à une culture communes, et la seconde est axée surtout sur des fonctions de gestion spécifiques et les outils et techniques connexes. Pendant l'année qui vient, nous ajouterons à ce groupe trois nouveaux produits : un cours sur les concepts et les techniques dont peuvent se servir les cadres de direction pour encourager la tolérance; un aperçu de la gestion du risque dans la fonction publique et un cours sur le marketing dans la fonction publique.

Curriculum pour gestionnaires : fondements cherche à compléter la formation en gestion adaptée aux missions, mandats et plans d'activités des différents ministères. Il est conçu pour faire en sorte que les gestionnaires de la fonction publique, en tant que membres d'une communauté plus vaste, partagent une même vision des choses, un dessein commun et ainsi qu'un même fonds de connaissances sur l'administration publique.

Les six premiers produits du programme ont été lancés avec succès en 2001-2002 et deux nouveaux cours sont en préparation : le premier sur l'amélioration du service dans le contexte du gouvernement en direct et le deuxième sur les concepts et les applications rattachés à la fonction moderne de contrôleur. Ces cours seront offerts dès le début de 2002-2003.

Tout au long de la période de planification, notre intention est de continuer à proposer un large éventail d'options d'apprentissage dans ce programme de base de sorte qu'il puisse évoluer en fonction des besoins changeants des gestionnaires. Il est utile que nous

passions par ce programme pour répondre aux priorités des divers organismes, mais nous sommes ralentis dans nos efforts d'adaptation par le manque de fonds affectés à la conception et à l'élaboration des cours. En conséquence, les besoins à cet égard continueront d'être évalués en fonction de la capacité de produire des recettes.

Programme de cours sur le cybergouvernement

Les progrès rapides du domaine de l'information et de la technologie des communications entraînent une véritable révolution dans l'acquisition, le traitement et la diffusion de la connaissance. Cette révolution a, à son tour, des conséquences économiques, politiques et culturelles considérables dans le monde entier. Si les responsabilités centrales des futurs gouvernements resteront les mêmes, la façon de les assumer changera certainement énormément et on ne peut dire comment exactement. Les institutions publiques évolueront elles aussi, inévitablement, en ajoutant des activités totalement nouvelles à leurs activités traditionnelles. Si le Canada veut tirer pleinement parti de son potentiel à l'ère du savoir, il doit continuer de doter ses employés de compétences élevées. S'il veut assumer le rôle de chef de file mondial du cybergouvernement, il doit s'atteler à la tâche dès maintenant.

Le concept du cybergouvernement ne se limite pas à offrir aux Canadiens un accès facile à l'information et aux services par la voie d'Internet. Il prolonge l'emploi des techniques d'information et de communication afin de favoriser une démocratie axée sur la participation et une meilleure intégration interministérielle. Par conséquent, la fonction publique doit se préparer pour une transformation à tous les niveaux et repenser les concepts fondamentaux que remet en question l'évolution des interactions entre les citoyens et le gouvernement et à l'intérieur même de l'administration publique.

Le programme de cours sur le cybergouvernement sera un nouveau-venu parmi les programmes du CCG en 2002-2003. En le créant, le CCG a voulu aider les gestionnaires de la fonction publique à comprendre, saisir et mettre en œuvre les bouleversements qu'occasionnera forcément la transition vers le cybergouvernement. Les cours du programme sont présentés du point de vue unique de la fonction publique. Les conférenciers invités, choisis parmi les hauts dirigeants de l'administration publique et du secteur privé, traiteront de questions d'actualités, propres à leurs domaines de compétences. Les concepts théoriques seront renforcés par des études de cas tirées de la mise en œuvre actuelle du cybergouvernement.

Le programme du cybergouvernement complétera les programmes du CCG dans les domaines du leadership et de l'administration publique dans la préparation des employés de l'État en cet âge du savoir. Ces programmes, qui assureront un soutien essentiel aux gestionnaires et aux dirigeants, constituent un point de départ. Encore là, étant donné que

le CCG fonctionne sur la base du recouvrement des coûts, sa capacité de proposer un programme pertinent et adapté sur le cybergouvernement en cette époque de grands bouleversements dépendra de la disponibilité des ressources.

Événements d'apprentissage

Les événements d'apprentissage donnent une occasion aux gestionnaires de faire le tour en temps réel, avec des experts et entre eux, des questions qui soulèvent des préoccupations ou un intérêt immédiats. Les événements d'apprentissage diffèrent de la formation en classe de par leur organisation, leur structure, leur mandat et leur durée. Ils ont pour objet de mettre en contact au moment pertinent les penseurs et les praticiens les plus réputés avec un grand nombre de gestionnaires de la fonction publique. Conçus pour ces gestionnaires, les événements d'apprentissage se veulent une tribune leur permettant d'échanger des idées, de partager des connaissances et d'en créer de nouvelles. Les participants peuvent ainsi réagir rapidement aux priorités ou aux dossiers nouveaux et en tirer sans tarder des enseignements.

Au CCG, le secteur des événements d'apprentissage connaît une croissance rapide. Depuis deux ans, on remarque que les événements d'apprentissage peuvent attirer des milliers de gestionnaires de la fonction publique et des conférenciers invités du monde entier. Notre défi est maintenant de développer notre capacité de soutenir l'élan actuel en renforçant nos compétences internes et en établissant des partenariats efficaces dans toutes les régions du pays.

La priorité ira, en deuxième lieu, aux efforts pour continuer d'élargir la portée et l'incidence des événements d'apprentissage en les rendant accessibles partout au Canada, en direct ou par des moyens technologiques modernes comme la diffusion sur le Web, les téléconférences et la vidéotransmission. L'attention qu'attirent par nature les événements d'apprentissage contribue aussi au rôle que joue le CCG dans la création d'une fonction publique apprenante. Pendant la période de planification, le secteur des événements d'apprentissage s'efforcera

- de favoriser le partage des intérêts et des pratiques parmi les gestionnaires de la fonction publique;
- de concevoir des méthodes et des outils qui consolideront les enseignements tirés des conférences et des ateliers;
- de soutenir les initiatives de la fonction publique par des événements d'apprentissage, comme les projets relatifs à la gestion de la modernisation des ressources humaines, à la fonction moderne de contrôleur, au gouvernement en direct et à la diversité en milieu de travail, de manière à favoriser un changement de culture parmi les gestionnaires;
- d'amener les parlementaires à participer aux événements d'apprentissage du CCG

ainsi qu'à leurs collègues provinciaux et municipaux lorsque cette participation pourrait contribuer, dans l'intérêt commun, à faire évoluer la culture.

Apprentissage assisté par ordinateur

L'apprentissage assisté par ordinateur offre des moyens très prometteurs de promouvoir l'apprentissage dans la fonction publique. Bien que, de toute évidence, il ne puisse remplacer d'autres formes d'apprentissage, il peut compléter les autres méthodes et jouer un rôle central en répondant aux besoins d'accessibilité en temps opportun aux apprenants.

Les employeurs du secteur privé et des autres secteurs publics du monde se tournent de plus en plus vers cette forme d'enseignement pour tirer parti de son accessibilité et réduire les coûts. Les sondages montrent que ce type d'apprentissage gagne rapidement en popularité. Dans son Rapport d'étape de juin 2001 (www.ccmd-ccg.gc.ca), le Comité sur l'apprentissage et le développement a fait ressortir les avantages de l'apprentissage assisté par ordinateur et a proposé d'élargir l'utilisation de cet outil dans la fonction publique.

Dans le cadre de son mandat qui est de soutenir l'apprentissage continu des cadres de la fonction publique, le CCG a créé ce qu'il a appelé son *campus e*. Il s'agit d'une bibliothèque de cours en direct qui s'étendent à tout un éventail de sujets dont le leadership, la gestion du rendement individuel, la planification stratégique, la gestion du risque et la direction. Les participants à ces cours apprécient l'efficacité de l'apprentissage en direct et la pertinence du matériel pédagogique pour une application en milieu de travail et par les gestionnaires de la fonction publique.

Comme le CCG, de nombreux ministères explorent aussi les possibilités de l'apprentissage assisté par ordinateur dans leurs secteurs de responsabilités. Pour une organisation comme la fonction publique du Canada, une approche coordonnée d'achat des produits en direct pourrait fortement réduire les coûts des différents ministères et organismes intéressés en plus d'améliorer l'accessibilité. Elle représenterait aussi une économie appréciable de temps et de coûts en réduisant la nécessité de concevoir ou d'acheter des technologies d'apprentissage et d'examiner et d'évaluer le contenu des cours offerts.

Pourtant, l'adoption de solutions d'apprentissage assisté par ordinateur à l'échelle de la fonction publique n'est pas sans obstacles. En revanche, alors que le coût par utilisateur des cours informatisés baisse fortement suivant le nombre de permis d'exploitation achetés, les avantages qu'en tirent les apprenants et les ministères augmentent et seul le fournisseur du service en assume le risque financier. Pendant l'année qui vient, le CCG travaillera de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour trouver des moyens de

profiter au maximum des économies d'échelle qu'offrirait l'achat coordonné de produits d'apprentissage assisté par ordinateur. Ce travail se fera parallèlement aux recherches connexes du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement qui explorera de son côté la possibilité d'un réseau de l'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique qui comprendrait un portail commun, une bibliothèque de ressources en direct et une infrastructure commune des technologies. Tout au long de ces efforts, l'objectif central restera d'ouvrir le plus largement possible l'accès aux produits d'apprentissage en direct dans toute la fonction publique et à moindre coût.

Perfectionnement professionnel

Le CCG a le souci de répondre aux besoins des organismes, ministères, particuliers et collectivités fonctionnelles en matière de perfectionnement professionnel des gestionnaires. C'est dans cet esprit qu'il offre, entre autres, aux ministères et organismes le volet éducatif de leurs programmes de perfectionnement professionnel : le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme de stagiaires en gestion (PSG).

Le niveau de service offert par ces programmes est proportionnel à l'investissement global de l'employeur, tenant compte des frais généraux, de la conception et de l'évaluation. L'une des principales difficultés que va soulever l'administration du volet éducatif de ces programmes sera de continuer à offrir un programme pertinent, adapté et novateur malgré nos ressources limitées et le nombre croissant de participants.

L'an dernier, le PPACS a recruté de nouveaux participants provenant de minorités visibles en réponse au rapport Perinbaum sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique. Ces personnes sont en voie d'être intégrées au troisième groupe de participant au PPCAS pour le volet éducatif. On s'attend, au cours de la période de planification, à ce que le programme recrute aussi des participants provenant des minorités visibles à l'extérieur de la fonction publique. Ces derniers auront sans doute besoin d'une introduction à l'appareil gouvernemental et à la culture de la fonction publique dans le cadre de leur volet éducatif.

Une évaluation indépendante du PPCAS est en cours et le CCG devra répondre aux recommandations touchant le volet éducatif durant l'année qui vient.

Dans le cas du PSG, les participants nous ont indiqué la nécessité d'assouplir la conception et la mise en œuvre du volet éducatif. Nous avons déjà renforcé le programme en y intégrant des éléments éprouvés d'autres cours du CCG et nous avons ouvert l'accès du *campus e* aux participants.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor vient de terminer un examen du PSG dont nous pourrons étudier les résultats au début de 2002-2003. C'est aussi dans ce contexte que nous devrons envisager les recommandations relatives à l'amélioration du volet d'apprentissage du programme.

Au-delà des programmes officiels, le CCG offre des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel par la voie de Direxion, le volet éducatif du CAP, maintenant offert à recouvrement de coûts à un plus grand nombre de cadres en devenir. L'éventail des cours du volet éducatif a pour objet d'élargir et de renforcer les compétences de gestion au niveau des directeurs, de doter les gestionnaires de nouvelles techniques et de compétences à vie ainsi que de les sensibiliser aux priorités de la fonction publique, à la diversité socio-économique du Canada, aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique et à l'importance d'une orientation axée sur le service aux Canadiens et aux Canadiennes.

L'an dernier, en plus des participants au CAP, le programme Direxion a réuni dans une même classe des participants de divers programmes de perfectionnement des cadres. Cette formule a permis de rendre les cours offerts plus accessibles, de regrouper la masse critique de participants francophones pour pouvoir offrir le programme en français et d'enrichir l'expérience générale d'apprentissage des participants grâce à une plus grande diversité.

Pendant la période de planification, le CCG cherchera à étendre la portée de Direxion et à en renforcer le marketing sur la base du recouvrement des coûts. En particulier, nous étudierons les possibilités de partenariat avec les programmes de perfectionnement des cadres des ministères et des groupes fonctionnels. Le CCG continuera également de chercher le meilleur moyen de soutenir les participants dans leur apprentissage continu, que ce soit par le soutien individuel offert aux participants, l'élaboration de plans d'apprentissage, la création de produits adaptés aux besoins de groupes particuliers ou autrement.

Le CCG accorde aussi son soutien aux sous-ministres, aux sous-ministres délégués et aux sous-ministres adjoints par la voie de programmes ou d'initiative ciblés conçus en fonction des priorités, des nouveaux enjeux et du leadership. Ces programmes ont pour objet de faire ressortir le rôle collectif de ces personnes en tant que leaders au service de la population canadienne et conseillers du gouvernement. Il seront élaborés de pair avec des activités de création du savoir, par exemple dans le domaine international ou en recherche.

Ces programmes généraux sont régulièrement soumis à des évaluations. Pour ce qui est des programmes ministériels, et le CCG travaille avec ses partenaires (Secrétariat du Conseil du Trésor, Commission de la fonction publique) pour mesurer également l'incidence des programmes sur le rendement des participants occupant des postes de cadre de direction ou plus élevés et leur progression professionnelle relative dans la fonction publique.

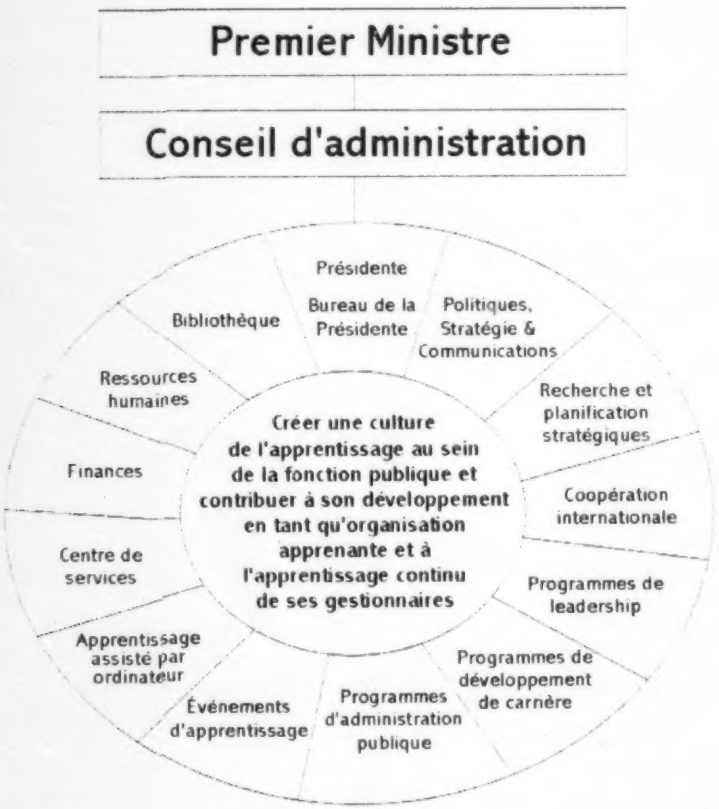
ORGANISATION

Résultats stratégiques et secteur d'activités

Secteur d'activités	Résultats stratégiques		Total
	Création du savoir	Transfert du savoir	
Renforcer la capacité et soutenir les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique	3 225 000 $	22 168 000 $	25 393 000 $

Responsabilité

Le CCG réalise sa mission en s'appuyant sur la structure de responsabilisation ci-dessous.



Dépenses prévues du CCG

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2001-2002*	**Dépenses planifiées 2002-2003**	Dépenses planifiées 2003-2004	Dépenses planifiées 2004-2005
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	20 125,0	**25 393,0**	19 425,0	19 425,0
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	0	**0**	0	0
Moins recettes disponibles	0	**0**	0	0
Total du Budget principal des dépenses	20 125,0	**25 393,0**	19 425,0	19 425,0
Ajustements**	5 946,3	**0**	0	0
Dépenses nettes planifiées	26 071,3	**25 393,0**	19 425,0	19 425,0
Moins les recettes créditées au Trésor conformément au paragraphe 29.1 (1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ***	8 000,0	**0**	0	0
Moins : Recettes non disponibles	0	**7 500,0**	6 143,0	6 143,0
Plus le coût des services reçus sans frais	1797,13	**2 016,1**	1 961,7	1 844,3
Coût net du programme	19868,43	**19 909,1**	15 243,7	15 126,3

Équivalents à plein temps	161	**177**	177	177

Nota : Les totaux comprennent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

* D'après les meilleures prévisions possibles du total des dépenses prévues jusqu'à la fin de l'exercice.

** Les ajustements tiennent compte des approbations que l'on a obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent inclure les initiatives budgétaires, le Budget supplémentaire des dépenses, des ajustements aux recettes, etc.

*** Ces dépenses ne sont possibles que dans la mesure où on récolte des recettes.

**** L'équivalent temps plein (ETP) est une mesure de l'utilisation des ressources humaines. Il ne correspond pas au nombre d'employés travaillant pour l'organisation, ce nombre étant généralement plus élevé que le nombre d'ETP.

ANNEXE A : INFORMATION FINANCIÈRE

Tableau A.1 : Résumé des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2001-2002	**Dépenses planifiées 2002-2003**	Dépenses planifiées 2003-2004	Dépenses planifiées 2004-2005
Subventions	0	**0**	0	0
Contributions	175,0	**175,0**	175,0	175,0
Autres paiements de transfert	0	**0**	0	0
Total	175,0	**175,0**	175,0	175,0

Tableau A.2 : Source des recettes disponibles et non disponibles

Recettes Disponibles

(en milliers de dollars)	Recettes prévues 2001-2002	**Recettes planifiées 2002-2003**	Recettes planifiées 2003-2004	Recettes planifiées 2004-2005
Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques				
Produits et services d'apprentissage	8 000,0	**0**	0	0
Total	8 000,0	**0**	0	0

Recettes Non Disponibles

(en milliers de dollars)	Recettes prévues 2001-2002	**Recettes planifiées 2002-2003**	Recettes planifiées 2003-2004	Recettes planifiées 2004-2005
Produits et services d'apprentissage	0	**7 500,0**	6 143,0	6 143,0
Total	0	**7 500,0**	6 143,0	6 143,0

Total des recettes disponibles et non disponibles	8 000,0	**7 500,0**	6 143,0	6 143,0

Tableau A.3 : Coût net du programme pour l'exercice budgétaire

(en milliers de dollars)	CCG
Dépenses planifiées (Budget principal des dépenses)	25 393,0
Plus les services obtenus sans frais	
Hébergement fourni par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 392,8
Contributions couvrant la part de l'employeur des primes d'assurance des employés et les dépenses payées par le SCT	609,3
Couverture au titre de l'indemnisation des accidentés du travail offerte par Développement des ressources humaines Canada	14,0
Dépenses salariales et connexes associées aux services juridiques fournis par Justice Canada	0,0
	2 016,1
Moins : recettes non disponibles	7 500,0
Coût net du programme 2002-2003	**19 909,1**

ANNEXE B : PROJETS HORIZONTAUX ET COLLECTIFS

Tableau B.1 : Création du savoir : projets horizontaux et collectifs

Projet horizontal et collectif	But du projet	Partenaires	Fonds accordés par les partenaires	Résultats planifiés
Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement Lancé en 1999, résultats continus	Promouvoir une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et faire de celle-ci une organisation apprenante	Responsable : CCG 16 ministères et organismes fédéraux	Contributions en nature Contributions en nature	Faire valoir l'intérêt que présente l'apprentissage et le perfectionnement en tant qu'investissement stratégique dans une culture de l'apprentissage à l'échelle de la fonction publique
Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement Lancé en 2001, résultats continus	Créer des liens, p. ex., en partageant les compétences et les projets de recherche sur les questions présentant un intérêt commun	Responsable : CCG 17 ministères et organismes fédéraux	Contributions en nature Contributions en nature	Adopter une approche plus cohérente et plus intégrée de l'apprentissage dans la fonction publique
Partenaires pour la coopération internationale Lancé en 2000, résultats continus Financement d'un projet pilote de trois ans qui doit être évalué en 2002-2003	Bâtir la capacité des institutions publiques d'autres pays en partageant l'expérience canadienne Renforcer la connaissance des institutions publiques fédérales dans le monde	Responsable : CCG 42 ministères, organismes, tribunaux et institutions parlementaires fédéraux	664 000 $ Contributions en nature	Amélioration de l'accès aux compétences de la fonction publique fédérale Renforcement de la capacité des institutions fédérales de mettre en œuvre des projets de coopération internationale Création d'un système pour recueillir et diffuser les résultats d'apprentissage et les pratiques exemplaires à l'échelle internationale